

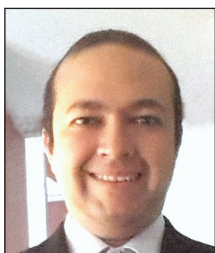


INFORMACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA. COEXISTENCIA EXITOSA EN LAS ORGANIZACIONES DE VANGUARDIA

Information and competitive advantage. Successful
coexistence in vanguard organizations



Fredy-Eduardo Vásquez-Rizo y Jesús Gabalán-Coello



Fredy-Eduardo Vásquez-Rizo es comunicador social-periodista por la *Universidad Autónoma de Occidente (UAO)*, Colombia, y magíster en ciencias de la información y administración del conocimiento por el *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Itesm)*, México. Trabaja como coordinador de sistemas de información de la *Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional* de la *UAO*, docente del *Área de Comunicación*. Es coordinador y miembro activo de los grupos de investigación en *Gestión del Conocimiento* y *Sociedad de la Información y Educación*, respectivamente, en la misma institución. Ha elaborado diversos proyectos, tres libros, artículos en Colombia, España, Argentina y México, cuatro capítulos de libro (uno para *Pnuma y Colciencias*) y varias ponencias. Es par evaluador de *Colciencias*.

<http://orcid.org/0000-0003-1398-6174>

fvasquez@uao.edu.co



Jesús Gabalán-Coello es ingeniero industrial por la *Universidad Autónoma de Occidente (UAO)*, Colombia, y magíster en ingeniería con énfasis industrial por la *Universidad del Valle*, Colombia. Ha desempeñado su actividad académica y profesional en las áreas de aseguramiento de la calidad, planeación, investigación y evaluación. Profesor de investigación de operaciones y estadística, se desempeña como coordinador de calidad en la *Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional* de la *UAO*, en cuya universidad es miembro del *Grupo de Investigación en Educación*. Ha participado como autor y coautor de varias ponencias y artículos científicos de calidad, evaluación y estadística, publicados en revistas nacionales e internacionales. Es par evaluador del *Consejo Nacional de Acreditación (CNA)*.

<http://orcid.org/0000-0001-7674-8849>

jgabalan@uao.edu.co

*Universidad Autónoma de Occidente, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional
Calle 25, n. 115-85. Santiago de Cali, Colombia*

Resumen

A través de una serie de conceptos y aspectos asociados a la gestión de la información y del conocimiento, se resalta la importancia que tiene la información para las organizaciones contemporáneas. Esto es así especialmente cuando la empresa o institución cuenta con mecanismos que permiten su flujo y transferencia, así como la posibilidad de su transformación en conocimiento. Para evidenciar la importancia de la relación información-conocimiento, se hace énfasis en estos conceptos: generación de valor diferencial, aprendizaje organizacional, ventaja competitiva, esquemas organizacionales de gestión de la información y del conocimiento, capital humano y tecnologías de la información.

Palabras clave

Información; Conocimiento; Flujo de información; Transferencia de información; Generación de conocimiento; Ventaja competitiva.

Abstract

Across a series of concepts and aspects associated to information management and knowledge, the importance of information to contemporary organizations is underlined. This is especially true when the company or institution relies on mechanisms that allow a free information flow and transfer, as well as knowledge generation. To highlight the importance of the information-knowledge relationship, the following concepts are emphasized: generation of differential value, organizational learning, competitive advantage, organizational schemes of information management and knowledge, human capital and information technologies.

Artículo recibido el 04-02-2015
Aceptación definitiva: 23-02-2015

Keywords

Information; Knowledge; Information flow; Information transfer; Knowledge generation; Competitive advantage.

Vásquez-Rizo, Fredy-Eduardo; Gabalán-Coello, Jesús (2015). "Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia". *El profesional de la información*, v. 24, n. 2, pp. 149-156.

<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.mar.08>

1. Introducción

Este artículo propone estudiar, mediante la revisión de diferentes autores, la estrecha relación entre información y conocimiento, así como cada uno de los aspectos involucrados en procesos de transferencia de conocimiento y conformación de bases y flujos de información y conocimiento, tendientes a maximizar la aportación de valor de los actores implicados en procesos organizacionales.

Se analizan las condiciones administrativas y los contextos organizacionales óptimos para hacer operativamente viables las bases y flujos de información y conocimiento.

Este trabajo:

- resalta la necesidad de establecer un lenguaje común para la administración del conocimiento y la nueva economía del conocimiento;
- realiza una invitación a las organizaciones para que consideren la importancia del conocimiento en sus procesos de aprendizaje (como generador de valor diferencial);
- destaca la generación de ventaja competitiva como resultado de un adecuado proceso de flujo y representación de conocimiento;
- resalta la significancia de transferir el conocimiento dentro de un esquema de *knowledge management* (KM) o gestión del conocimiento;
- presenta el conocimiento como un elemento transformador de las realidades actuales;
- remarca y justifica la complementariedad que debe existir entre el capital humano (idóneo) y las tecnologías de la información (adecuadas) con miras a consolidar firmas exitosas en la era de la información y el conocimiento.

A continuación, se detallan estos temas, con la intención de resaltar la importancia de implementar procesos adecuados de transferencia de conocimiento y crear las condiciones para el desarrollo apropiado de bases y flujos de información y conocimiento en las organizaciones.

2. Un lenguaje común para la nueva administración y economía

La implementación de estrategias y procesos de administración del conocimiento en las sociedades actuales, como motor de desarrollo de las organizaciones, sustento de la nueva economía y base del sistema productivo, es una realidad palpable e innegable. Es un hecho indiscutible que se evidencia en el permanente surgimiento de diferentes enfoques, nuevos conceptos y por ende, por el creciente número de intelectuales que piensan y escriben enriqueciendo el movimiento de KM.

En este contexto es natural que se presente una gran proliferación de términos que pueden dificultar su comprensión,

especialmente por personas y organizaciones que realizan sus primeras aproximaciones a este nuevo campo de conocimiento.

Esta primera parte del artículo menciona el pensamiento de algunos autores que realizan aportaciones a la consecución de un lenguaje común. En este sentido, **Martínez-Sánchez** (2001) afirma:

"...se reconoce la necesidad de un ordenamiento sistemático que permita integrar los diferentes avances existentes, así como proporcionar un marco de referencia técnico para desarrollo del área".

El mismo autor menciona que la implementación de toda estrategia de KM, así como la administración del capital humano e instrumental (y demás capitales), depende de las características de la organización que los contiene. Además, afirma que al haber diferentes organizaciones, necesariamente deben existir distintas formas de identificar, medir y operar dichos capitales.

La administración del conocimiento ha cambiado por completo la realidad mundial, introduciendo una serie de conceptos, muchos de ellos aún en construcción

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

Fahey y Prusak (1998) presentan la estrategia de KM como un elemento vital para la toma de decisiones y postura de la compañía en determinados contextos. También hablan sobre la complementariedad entre el capital humano y el instrumental, refiriéndose a la armonía que debe existir entre ellos para llevar a buen término todo proceso de KM.

Martínez-Sánchez (2001) señala que en el aprendizaje organizacional, la elaboración de indicadores y la adquisición de competencias son actividades cuya realización también depende de las características de la compañía. Estos procesos permiten desarrollar el potencial de valor de la organización, para la generación de riqueza, entendida ésta como un producto en el que intervienen varios factores, siendo uno de ellos, tal vez el más importante, la capacidad de administrar y crear nuevo conocimiento (**Briceño-Moreno; Bernal-Torres**, 2010), y su posicionamiento en el mercado como último fin.

Para **Fahey y Prusak** (1998) estas acciones posibilitan que una organización aprenda a conocerse a sí misma, planifique bien sus procesos y cuente con el personal idóneo en sus puestos de trabajo. Además, hacen referencia, más que a un concepto, a una característica que debe ser inherente a todo proceso de KM: la fluidez (del conocimiento).



Realizado en <http://www.tagxedo.com>

A manera de conclusión, se puede decir que la administración del conocimiento ha cambiado por completo la realidad organizacional, económica, social, política, etc., del mundo, introduciendo una serie de conceptos, muchos de ellos aún en construcción. Depende entonces de cada individuo, organización o sociedad sacarle el mejor provecho a esta nueva situación, dándole un adecuado uso e interpretación a cada definición, para evitar quedar al margen de los actuales escenarios, cada vez más complejos y competitivos.

3. Valor del conocimiento en las organizaciones

Las organizaciones forman parte de un mundo en constante cambio y evolución, razón por la cual algunas de ellas, por convicción o por el simple hecho de no quedar rezagadas en el mercado, han decidido implementar estrategias, procesos y modelos de aprendizaje, con el fin de que los permitan potenciar su aprendizaje, generar mayor y mejor ventaja competitiva y adquirir beneficios económicos, entre otros aspectos.

Estas organizaciones han reconocido la importancia que tiene el conocimiento como motor de desarrollo y base del sistema productivo actual y han optado por sacarle el mejor provecho posible, haciendo uso de las diferentes clases de conocimiento existentes en la compañía y de herramientas e instrumentos que puedan complementarlos y potenciarlos, creando estructuras organizacionales compactas, sinérgicas y sistemáticas que les permitan hacer frente a este nuevo contexto.

En relación con el tema, esta sección presenta el pensamiento de dos autores que abordan la temática, exhibiendo conceptos tales como conocimiento, conocimiento tácito, conocimiento explícito, aprendizaje organizacional, memoria organizacional y profesionales de la información.

En este sentido, **Choo** (2000) al referirse al concepto de conocimiento y sus clases, afirma que las organizaciones han aprendido a considerarlo como pieza fundamental para su evolución, estableciendo todo un proceso cíclico con el fin de codificar y explicitar el conocimiento tácito de sus empleados, tratando de obtener el valor adicional que les permita posicionarse de una mejor forma en el mercado.

Para **McElroy** (1999), quien no habla puntualmente sobre el conocimiento explícito, el conocimiento parte de datos e información y se construye socialmente, estableciendo un ciclo en algunos aspectos diferente al expresado por **Choo**, pero realzando igualmente la importancia y valor del conocimiento tácito involucrado en las mentes de las personas, como elemento generador de valor. Estos datos son hechos en bruto que deben ser organizados y ordenados de tal forma que las personas los puedan entender y utilizar (**Laudon; Laudon**, 2012).

En cuanto a los conceptos relacionados con la aplicación de los conocimientos al interior de la organización, para **Choo** (2000) el aprendizaje y la memoria organizacional son elementos fundamentales para las empresas, pues el primero los utiliza como elementos para su propia identificación y reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, y el segundo recurre a la explicitación de esos conocimientos para hacer posible que la empresa aprenda de sus vivencias anteriores. Además, involucra el concepto de profesionales de la información, definiéndolos como personas que se han ganado un espacio en las organizaciones administrando la información y el conocimiento en pro de la generación de valor agregado.

Para **McElroy** (1999) el aprendizaje organizacional es un proceso que se puede realizar de numerosas formas, entre ellas la creación y utilización de la memoria organizacional, basándose en la adquisición y uso del conocimiento, sin perder de vista el entorno en que se mueve la empresa.

Las organizaciones necesitan urgentemente posicionarse en el contexto de KM, con el fin de participar activamente en un mundo cada vez más competitivo.

Se puede decir entonces que las organizaciones actuales que aún no se han convencido de la importancia de aprender a administrar su conocimiento y a considerar todo lo que ello implica, necesitan urgentemente identificar, seleccionar e implementar mecanismos, herramientas, instrumentos, procesos, etc., que les permitan potenciar el uso de su propio conocimiento, sea tácito, explícito u otro, con el fin de participar de forma más activa en un mundo exigente y competitivo, que les impone un ritmo veloz y voraz que no da tregua. Es responsabilidad de cada una tomar conciencia y encontrar el camino para lograrlo. Las organizaciones deben ser capaces de crear ambientes de trabajo que permitan transferir y utilizar el conocimiento en todas sus formas (**Smith**, 2001).

4. El flujo de conocimiento como ventaja competitiva

En un mundo en constante evolución, que exige rápidas reacciones por sus cambiantes situaciones, la adecuada administración del conocimiento en las organizaciones que conforman su contexto se ha convertido en una necesidad.

Las compañías actuales han hecho énfasis, entre otros aspectos, en la contratación y capacitación de individuos idó-

SCIPEDIA

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

neos y competentes para desempeñar sus cargos y en la implementación de herramientas tecnológicas buscando que, de manera conjunta, personas e instrumentos se complementen para facilitar, optimizar y potenciar el flujo y representación del conocimiento de la organización, permitiéndole adquirir un mayor valor diferencial, en relación con sus competidores, y alcanzar una mejor ventaja competitiva.

En este sentido, **Baek et al.** (1999) afirman que para alcanzar resultados óptimos con la implementación tecnológica, tales como mayor eficiencia en procesos, apoyo adecuado para desarrollar estrategias de flujo y representación de conocimiento, establecimiento de canales de comunicación efectiva entre miembros de comunidades de práctica, etc., las actuales organizaciones necesitan contar con personal capacitado, así como realizar inversiones económicas que permitan alcanzar un óptimo nivel de conectividad. Además, presentan el concepto de agentes inteligentes, refiriéndose a ellos como herramientas importantes que pueden llegar a servir como vasos comunicantes entre la tecnología y las personas, facilitando la interacción.

Braun (2002), quien no habla sobre agentes inteligentes, hace énfasis en que lo que verdaderamente importa no es la inversión en tecnología para el apoyo de procesos, sino su adecuada implementación, su facilidad y posibilidad de conectividad y su importante participación en la conformación de comunidades de práctica que, a través de relaciones interpersonales, puedan aprovechar el conocimiento, representándolo y transmitiéndolo (explicitándolo), llevándolo a un nivel que permita innovar en beneficio de la compañía.

Baek et al. (1999) establecen que un adecuado proceso y una correcta estrategia de flujo y representación de conocimiento permite a la organización alcanzar un alto nivel de ventaja competitiva, pues si se optimizan los procesos, se crea un entorno de apoyo, se genera confianza y se promueve el colaborativo, se conforman alianzas estratégicas, se genera una memoria corporativa confiable, se administra adecuadamente su conocimiento y se genera confianza. Entre muchas otras cosas, la compañía puede alcanzar características diferenciadoras importantes que le permitan sobresalir y aventajar a sus competidores. Ventaja que, según **Bernal-Torres, Fracica-Naranjo y Frost-González** (2012), debe ser aplicable en su contexto, al ser precisamente la innovación y la gestión del conocimiento, las variables o factores que proveen los rasgos distintivos, generadores de valor.

Para **Braun** (2002), que someramente se diferencia de **Baek et al.**, la ventaja competitiva se obtiene al permitir un adecuado flujo, representación y circulación de conocimiento mediante procesos que involucren trabajo colaborativo, el establecimiento de alianzas estratégicas y la generación de innovaciones, entre otros aspectos, permitiendo ordenar la compañía, optimizar sus procesos de KM, intercambiar conocimiento, preservarlo colectivamente y aumentar los niveles de confianza y credibilidad, tanto internos como externos.

Finalmente, se puede afirmar que implementar modelos de KM y herramientas tecnológicas y contratar personal competente que sepa utilizarlos acertadamente, debe ser uno de los propósitos fundamentales de las organizaciones, con

el fin de aventajar a sus competidores y participar de manera activa y sobresaliente en los mercados. Pero cuidado: deben tener presente que no por realizar grandes inversiones en el cumplimiento de estos propósitos van a alcanzar los resultados esperados, pues deben entender que no todo lo que se encuentra en el ambiente, a nivel instrumental y/o personal, es ideal para la atención de sus necesidades, objetivos e intereses, razón por la cual, antes que nada, las compañías deben reconocerse a sí mismas. Sólo de esta manera, podrán estar seguras de los elementos que deban incorporar en sus procesos y estrategias de flujo y representación de conocimiento.

“ No por el hecho de realizar grandes inversiones en tecnología se van a lograr resultados idóneos, lo importante es contar con capital humano competente ”

5. Transferencia de conocimiento en un esquema de KM

El conocimiento es un elemento fundamental para el progreso humano y su creación, representación, administración, etc., se han convertido en desafíos para los individuos, las organizaciones, las economías y las sociedades actuales. En este escenario moderno, cada una de estas expresiones humanas ha tenido que aprender a valorarlo, a incluirlo como elemento diferenciador en sus procesos y a considerarlo como principal impulsor de su propio desarrollo.

Todas estas nuevas facetas, aplicaciones y usos del conocimiento han surgido gracias a que se han roto algunos paradigmas, creídos anteriormente indestructibles, los cuales pregonaban que para poder aprovechar, utilizar e incrementar el conocimiento se debía preservar, proteger, resguardarlo y acumularlo. De esta manera han aparecido nuevas perspectivas que han puesto el conocimiento en una instancia totalmente opuesta, planteando la necesidad imperiosa de transferirlo para ser aprovechado, alimentado y potenciado en pro de alcanzar objetivos, metas e intereses comunes que permitan beneficiar a un mayor número de elementos dentro de un mismo sistema.

Con base en lo anterior, **Goh** (2002) afirma que todo proceso de transferencia de conocimiento debe contar con elementos de apoyo tecnológico, un lenguaje común y actividades que involucren trabajo colaborativo. Los primeros brindan una infraestructura de apoyo que permite y facilita la interacción entre los actores implicados; el segundo posibilita a estos actores contar con una comunicación fluida y establecer reglas claras de participación, y los terceros, propician y fomentan vínculos y relaciones entre estos mismos actores.

Por su parte, **Fernandes y Raja** (2000), quienes también consideran estos aspectos como elementos representativos de los procesos de transferencia de conocimiento, coinciden sustancialmente en las definiciones presentadas por el anterior autor. Simplemente complementan su apreciación cuando hablan sobre la importancia de establecer y utilizar un lenguaje común para que los actores puedan integrar conocimientos procedentes de diversas fuentes y en dife-

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

rentes formatos, y cuando mencionan la relevancia de compartir objetivos e intereses por parte de los actores en el momento de participar en este tipo de procesos. Esta integración debe ser evidente en la estructura organizacional y direccionada por la cultura de la compañía, sirviendo como proceso coordinador de todas sus actividades (Schmitz *et al.*, 2014).

Por otro lado, también Goh (2002) asevera que todo proceso adecuado de transferencia de conocimiento puede llegar a aumentar la posibilidad de encontrar elementos diferenciadores que permitan hacer frente a ambientes cada vez más competitivos, considerando previamente aspectos tales como la claridad en el problema a solucionar y en los resultados a alcanzar, y la identificación de los objetos de conocimiento, conceptos, atributos y mecanismos de transferencia más representativos y útiles. En relación con la estructura (modelo) más apropiada a implementar considera que ésta debe estar ligada al contexto, ser flexible, entendible y administrable, involucrar procesos de liderazgo y comunicación efectivos y plasmar correctamente la situación real que se pretende representar.

Mientras que Fernandes y Raja (2002) opinan que un proceso óptimo de transferencia de conocimiento debe ser un elemento primordial en todo esquema de KM, permitiendo el intercambio de conocimientos relevantes y útiles entre los diferentes actores involucrados, buscando beneficiarles de manera individual y en su conjunto. También afirman que este proceso debe contar con una estructura o modelo que permita representar todas sus características (incluyendo actores e interrelaciones), el cual debe caracterizarse por ser flexible, claro y estar dividido en bloques de conocimiento significativo que respondan a objetivos estratégicos planteados previamente. En esta misma dirección, Schmitz *et al.* (2014) afirman que los procesos de transferencia deben ser dinámicos, de tal forma que se presente una interacción entre los niveles organizacionales existentes.

“Un adecuado sistema organizacional de administración del conocimiento, debe entrelazar los diferentes capitales organizacionales, a través de las tecnologías de la información”

A manera de conclusión, se puede decir entonces que todo esquema de KM debe involucrar necesariamente procesos de transferencia de conocimiento, siendo éstos los principales artífices para que este elemento cognitivo sea considerado por todas las instancias que participan en determinado sistema de conocimiento. De esta forma, se garantiza que todos los actores del conjunto, llámese organización, sociedad, etc., puedan tener acceso a este recurso, incorporándolo en sus actividades, funciones, etc., con miras a solventar sus necesidades y alcanzar sus metas y objetivos, contribuyendo de esta manera a fortalecer, además, la nueva perspectiva enmarcada en un desarrollo global con base en conocimiento. Para Braun (2002) los ambientes de trabajo actuales que involucran sistemas de KM necesitan no sólo facilitar la construcción de nuevo conocimiento, sino admi-

nistrarlo correctamente para que sea asimilado y utilizado en beneficio de una comunidad.

6. El conocimiento: modelador de la realidad

El conocimiento tácito se ha convertido en uno de los elementos fundamentales en todo proceso de administración del conocimiento. Su transferencia y transformación han requerido que las organizaciones ideen diversas formas para convertir este conocimiento, presente en las mentes de sus empleados, en conocimiento explícito [objetivo, racional, codificado y transmisible, según Polanyi (2009)], para que sea utilizado por la empresa y todos sus trabajadores de manera conjunta, con miras a establecer e identificar objetivos, metas, intereses y soluciones a problemas comunes, de tal manera que permita a la organización mejorar su posición en los actuales escenarios.

Este proceso de transferencia y transformación del conocimiento ha requerido que las empresas implementen nuevas características en sus actividades laborales, como por ejemplo, la realización de sus funciones con base en trabajos colaborativos, y asuman nuevas posiciones, roles y responsabilidades en relación con sus mercados y competidores, como es el caso de la cooperación entre firmas, el apoyo a la innovación, la generación sí o sí de ventaja competitiva y la reingeniería de sus negocios.

En esta dirección, para Cavusgil, Calantone y Zhao (2003) el conocimiento tácito logra transformarse en conocimiento explícito a través de procesos de trabajo colaborativo, donde aquel conocimiento inicial, difícil de interpretar, formalizar, comunicar, etc., logra trascender, desarrollarse, compartirse y articularse a través de varios tipos de interacciones sociales (entre ellas las transmisiones de experiencias) hacia un estado universalmente aceptado, habiendo sido codificado con base en criterios establecidos a través de objetivos e intereses comunes.

Por su parte, Zozaya (2006), quien también defiende la importancia del trabajo colaborativo como actividad facilitadora del proceso de conversión y transmisión de conocimiento, afirma que el conocimiento tácito es el elemento básico fundamental para que las organizaciones alcancen estados innovadores y generadores de nuevos conocimientos, permitiendo a través de su transferencia y transformación contribuir a democratizar y socializar estos elementos cognitivos en procura de establecer procesos activos y conjuntos de aprendizaje que involucren múltiples actores.

En el mismo sentido, Cavusgil, Calantone y Zhao (2003) afirman que la explicitación del conocimiento tácito permite a las organizaciones innovar, establecer cooperación entre firmas y generar y/o fortalecer su ventaja competitiva. La innovación y la generación de ventaja competitiva posibilitan la supervivencia organizacional en relación con sus competidores y su mercado y la cooperación entre firmas permite establecer alianzas estratégicas, adquirir conocimientos de otras compañías y/o complementar los ya existentes.

Igualmente, Zozaya (2006) opina que la innovación requiere de constante creatividad para transformar el entorno de la organización y competir contra el corto ciclo de vida de los productos, y la cooperación entre firmas contribuye al

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

establecimiento de sociedades y acuerdos estratégicos con actores externos a la compañía. Esta autora involucra además el concepto de reingeniería de negocios, como una obligación para las organizaciones que presumen de contar con el conocimiento como motor de su propio desarrollo, modificando su forma de negociar, ubicando y potenciando el valor agregado de sus bienes y servicios y estableciendo proyecciones que permitan planear escenarios futuros y adelantar a sus competidores. Desde esta perspectiva, contar dentro de dicha planeación con una estrategia que involucre elementos de KM define un norte, una dirección con sentido para la organización, en el marco de dicha reingeniería (Pietrzak *et al.*, 2015).

Se puede inferir entonces, con base en las opiniones de estos pensadores, que la transformación del conocimiento tácito, presente en las mentes de los individuos, en explícito, hacia dentro y fuera de la organización (o cualquier otro sistema), es una prueba fehaciente de la importancia en el mundo actual de compartir y transferir el conocimiento y no atesorarlo o acumularlo. Este nuevo escenario permite que las personas y las organizaciones alcancen de manera conjunta niveles de desarrollo anteriormente impensados, replanteando los métodos tradicionales de relacionarse con sus pares y de desenvolverse y acomodarse en los nuevos espacios comerciales, rompiendo con paradigmas preestablecidos y convirtiéndose en actores protagonistas y forjadores de su propio destino. En las organizaciones o lugares donde el conocimiento individual (su atesoramiento) es percibido como fuente de poder, realizar procesos de administración del conocimiento se torna bastante complicado (Okunoye; Karsten, 2002).

7. Organizaciones exitosas en la era de la información y el conocimiento

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

Por último, se debe decir que es una realidad evidente que las organizaciones actuales se encuentran inmersas en la era de la información y el conocimiento y, por lo tanto, tienen que hacer frente de la forma más eficaz, eficiente y efectiva posible a los nuevos escenarios que esta situación les plantea. Uno de estos escenarios se caracteriza por procurar atender de la mejor manera todo lo relacionado con sus procesos de KM considerando la inclusión de las tecnologías de la información como elementos de apoyo para la administración e integración de sus capitales.

Esta situación ha ocasionado que en el mercado aparezcan numerosas herramientas e instrumentos tecnológicos que intentan despertar el interés de las organizaciones para su adquisición e implementación, imposibilitando muchas veces, por su gran cantidad, sopesar la calidad de las mismas, impidiendo que las compañías encuentren verdaderamente elementos de apoyo que les permitan transformar y transferir conocimientos, identificar elementos diferenciadores para la generación de ventaja competitiva y, sobre todo, complementar los atributos de su capital humano, entre muchas otras cosas.

Es por esto que se hace necesario que las compañías establezcan sistemas holísticos organizacionales de administración del conocimiento como forma de respuesta a estos escenarios, previa identificación y evaluación de sus necesi-

dades, características e intereses, involucrando de manera conjunta elementos tecnológicos y humanos (desde una perspectiva socio-técnica) que les permitan, entre otras cosas, trabajar sinérgica y articuladamente en torno a objetivos comunes, alcanzar una mayor agilidad en sus procesos, funciones y actividades y precisar la toma acertada de decisiones.

En este sentido, **Meso y Smith** (2000) afirman que las tecnologías de la información son recursos tangibles que apoyan los procesos organizacionales, integrándose a sus elementos constitutivos, facilitando la convergencia entre sus actores y la generación, transferencia y transformación del conocimiento. Estas tecnologías son operadas por el capital humano (intangible) de la organización, el cual las utiliza y potencia para generar ventaja competitiva, articular las diferentes clases de conocimientos existentes y hacer posible el aprendizaje organizacional. En esta misma dirección, **Arias-Pérez** (2012) opina que hoy en día la generación de conocimiento debe partir necesariamente de la interacción amigable entre las personas y las tecnologías de información.

“Transformar conocimiento tácito en explícito es imperativo”

Por su parte, **Harris** (1996), quien también hace énfasis en la importancia de la complementariedad entre las tecnologías de la información y el capital humano, asevera que las tecnologías posibilitan a las personas que forman parte de la organización tener un acceso mucho más rápido a los datos y a la información para poder convertirlos en conocimiento útil, permitiendo de esta forma a la compañía potenciar sus recursos estratégicos y obtener un mayor rendimiento en sus procesos. Además afirma que el capital humano involucra sus experiencias para intentar encontrar soluciones (crear nuevos conocimientos) en torno a problemas específicos. De igual forma, **Lindner y Wald** (2010) indican que las tecnologías de la información se encuentran entre los factores de éxito más relevantes en la implementación de proyectos de KM en organizaciones.

También **Meso y Smith** (2000) afirman que las compañías necesitan implementar sistemas organizacionales efectivos de KM que les posibiliten administrar todo lo relacionado con su conocimiento, fomentando y fortaleciendo su aprendizaje organizacional y generando valor adicional que les permita obtener una mayor ventaja competitiva. Estos autores hacen énfasis en que un sistema ideal no debe limitarse sólo a implementar instrumentos tecnológicos (que por sí solos no constituyen ningún recurso estratégico) sino que deben involucrar elementos cognitivos, humanos, culturales y sociales que puedan potenciar estos instrumentos. Igual posición asumen **Liberona y Ruiz** (2013), cuando afirman que la simple adopción de tecnologías de información no necesariamente permite alcanzar los propósitos organizacionales propuestos.

Mientras que **Harris** (1996) opina que un sistema organizacional de administración del conocimiento idóneo es aquel que alcanza una perspectiva socio-técnica que le permite

conjuntar el capital humano de la organización con herramientas tecnológicas en pro de integrar el conocimiento a las actividades diarias de la compañía, capturar experiencias, ayudar a tomar decisiones, entender errores y encontrar soluciones, promover el trabajo colaborativo, etc.

Se puede afirmar entonces que toda organización que pretenda subsistir en el mundo contemporáneo, plagado de cambios constantes y repentinos, de competidores a ultranza, de oportunidades escasas, de abundancia tecnológica emergente y de proliferación de modelos y estructuras de KM, entre muchas otras cosas, necesita implementar un adecuado sistema organizacional de administración del conocimiento, en el que se conjuguen y complementen sus diferentes capitales, especialmente el capital humano, con las tecnologías de la información, con la intención de fortalecer sus recursos estratégicos en procura de salir adelante en los nuevos escenarios tan complejos propuestos por esta nueva era.

8. Conclusiones

Existe una estrecha relación entre información y conocimiento y una de las formas de explorar esta relación es a través de la implantación adecuada de bases y flujos de información y conocimiento dentro de la organización, de tal manera que sea capaz de desarrollar adecuadas acciones de creación, recuperación, transferencia, etc., de información y conocimiento, permitiendo la adición de valor por parte de los actores implicados en sus procesos.

El presente artículo expuso desde distintas perspectivas conceptos, tales como capital humano, tecnologías de la información, conocimiento tácito, conocimiento explícito, etc., relacionados con los procesos que utilizan la información y el conocimiento como principales insumos para su desarrollo. Además, se analizaron las condiciones administrativas y los contextos organizacionales óptimos para hacer operativamente viables las bases y flujos de información y conocimiento.

Se resaltó la necesidad de establecer un lenguaje común para la administración del conocimiento y la nueva economía del conocimiento que les permita a todas las personas implicadas en sus procesos comprender y comunicar cada una de sus acciones, tendiendo en cuenta que por ser un movimiento relativamente moderno aún no estandariza muchas de sus definiciones. Se determinó que un lenguaje común debería ser una prioridad en cualquier sistema de KM.

Se realizó un llamado a las organizaciones para que consideren la importancia del conocimiento en sus procesos, invitándolas a que lo vean como un elemento generador de ventaja competitiva y lo incorporen de la forma más inmediata y eficaz posible en sus estructuras, con miras a alcanzar un mejor desempeño en los presentes escenarios.

En este mismo sentido, se destacó la generación de ventaja competitiva como el resultado de un adecuado proceso de flujo y representación de conocimiento, producto de una asertiva implementación de modelos y estructuras de KM, así como de herramientas tecnológicas, y una acertada contratación de personal competente en su utilización.

Además, se resaltó el proceso de transferencia de conocimiento dentro de un esquema de KM como el principal camino para que el elemento cognitivo sea considerado por todas las instancias que participan en determinado sistema de conocimiento, incorporándolo en sus ambientes de trabajo, actividades, funciones, etc., con miras a solventar sus necesidades individuales y alcanzar metas y objetivos organizacionales comunes.

Finalmente, se remarcó y destacó la complementariedad que debe existir entre el capital humano (idóneo) y las tecnologías de la información (adecuadas) con miras a consolidar firmas exitosas en la era de la información y el conocimiento. Para ello se hizo énfasis en la necesidad de establecer sistemas organizacionales de administración del conocimiento, en los que se conjuguen y complementen estos dos elementos.

9. Bibliografía

Arias-Pérez, José-Enrique (2012). "Asociaciones entre madurez de gestión del conocimiento y desempeño innovador: organización y personas, e interpretación". *Revista lasallista de investigación*, v. 9, n. 1, pp. 86-95.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69524955004>

Baek, Seung; Liebowitz, Jay; Prasad, Srinivas Y.; Granger, Mary (1999). "Intelligent agents for knowledge management: Toward intelligent web-based collaboration within virtual teams". En: Liebowitz, Jay (ed.). *Knowledge management handbook*. Boca Ratón, CRC: Press LLC, Section IV, pp. 1-23. ISBN: 978 0849302381

Bernal-Torres, César-Augusto; Fracica-Naranjo, Germán; Frost-González, José-Salomón (2012). "Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas de la vanguardia tecnológica". *Estudios gerenciales*, v. 26, n. 117, pp. 173-193. http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1490

Braun, Patrice (2002). "Digital knowledge networks: linking communities of practice with innovation". *Journal of business strategies*, v. 19, n. 1, pp. 43-54. <http://www.freepatentsonline.com/article/Journal-Business-Strategies/87206219.html>

Briceño-Moreno, María-de-los-Ángeles; Bernal-Torres, César-Augusto (2010). "Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado". *Estudios gerenciales*, v. 26, n. 117, pp. 173-193. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a10.pdf>

Cavusgil, S. Tamer; Calantone, Roger J.; Zhao, Yushan (2003). "Tacit knowledge transfer and firm innovation capability". *Journal of business & industrial marketing*, v. 18, n. 1, pp. 6-21. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620310458615>

Choo, Chun-Wei (2000). "Working with knowledge: how information professionals help organizations manage what they know". *Library management*, v. 21, n. 8, pp. 395-403. <http://choo.ischool.utoronto.ca/LM/lm.pdf> <http://dx.doi.org/10.1108/01435120010342770>

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

Fahey, Liam; Prusak, Laurence (1998). "The eleven deadliest sins of knowledge management". *California management review*, v. 40, n. 3, pp. 265-276.

<http://www.comp.dit.ie/dgordon/courses/researchmethods/Countdown/11DeadliestSins.pdf>

<http://dx.doi.org/10.2307/41165954>

Fernandes, Kiran; Raja, Vinesh H. (2000). "Application of the publish-subscribe paradigm as a knowledge transfer tool". *Journal of knowledge management practice*.

<http://www.tlinc.com/articl15.htm>

Goh, Swee C. (2002). "Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications". *Journal of knowledge management*, v. 6, n. 1, pp. 23-30.

<http://learningleadersupport.com/wp-content/uploads/2012/01/Goh-2002-R082.pdf>

<http://dx.doi.org/10.1108/13673270210417664>

Harris, David B. (1996). *Creating a knowledge centric information technology environment*.

<http://www.dbharris.com/ckc.htm>

<http://eprints.rclis.org/24722>

Laudon, Jane P.; Laudon, Kenneth C. (2012). *Sistemas de información gerencial* (12th ed.). México D. F., México: Pearson Prentice Hall. ISBN: 978 607 32 0949 6

Liberona, Darío; Ruiz, Manuel (2013). "Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas". *Estudios gerenciales*, v. 29, n. 127, pp. 151-160.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.003>

Lindner, Frank; Wald, Andreas (2010). "Success factors of knowledge management in temporary organizations". *Intl. journal of project management*, v. 29, n. 7, pp. 877-888.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.003>

Martínez Sánchez, Aránca (2001). "Un modelo de procesos clave de administración del conocimiento". *Transferencia*, enero, v. 14, n. 53, pp. 28-29.

<http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/Transferencia53/eli5-53.html>

McElroy, Mark W. (1999). "The knowledge life cycle. An executable model for the enterprise". En: *ICM Conference on knowledge management*. Miami.

<http://www.macroinnovation.com/images/KnlgLifeCycle.pdf>

Meso, Peter; Smith, Robert (2000). "A resource-based view of organizational knowledge management systems". *Journal of knowledge management*, v. 4, n. 3, pp. 224-234.

<http://dx.doi.org/10.1108/13673270010350020>

Okunoye, Adekunle; Karsten, Helena (2002). "Where the global needs the local: variation in enablers in the knowledge management process". *Journal of global information technology management*, v. 5, n. 3, pp. 12-31.

<http://dx.doi.org/10.1080/1097198X.2002.10856329>

Pietrzak, Michał; Paliszkiewicz, Joanna; Jałosiński, Krzysztof; Brzozowski, Andrzej (2015). "A case study of strategic group map application used as a tool for knowledge management". *Journal of computer information systems*, v. 55, n. 2, 68-77.

Polanyi, Michael (2009). "The tacit dimension". En: Prusak, Laurence (ed.). *Knowledge in organizations*. New York: Doubleday. ISBN: 978 0 7506 9718 7

<http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-7506-9718-7.50010-X>

Schmitz, Susana; Rebelo, Teresa; Gracia, Francisco J.; Tomás, Inés (2014). "Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?" *Journal of work and organizational psychology*, v. 30, n. 3, pp. 113-121.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.003>

Smith, Elizabeth A. (2001). "The role of tacit and explicit knowledge in the workplace". *Journal of knowledge management*, v. 5, n. 4, pp. 311-321.

http://www.basicknowledge101.com/pdf/KM_roles.pdf

<http://dx.doi.org/10.1108/13673270110411733>

Zozaya, Virginia-Patricia (2006). "Las redes y la transferencia de conocimiento". *Boletín GC*, n. 14.

http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316758988_bgc14-VZozaya.pdf

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark



Anuario ThinkEPI 2007-2014
<http://recyt.fecyt.es/index.php/ThinkEPI>

Información y suscripciones: epi.iolea@gmail.com